

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA NATUREZA – CCN

Yone de Paula Massmann Estácio

**A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E O NEOLIBERALISMO:  
ALGUNS APONTAMENTOS.**

Buri

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA NATUREZA – CCN

Yone de Paula Massmann Estácio

**A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E O NEOLIBERALISMO:  
ALGUNS APONTAMENTOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração com linha de formação em sistemas agroindustriais na Universidade Federal de São Carlos.

Orientação: Prof. Dr. Alice Miguel de Paula Peres.

Buri

202

Massmann Estácio, Yone de Paula

A pesquisa de clima organizacional e o neoliberalismo:  
alguns apontamentos. / Yone de Paula Massmann  
Estácio  
-- 2023.  
25f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São  
Carlos, campus Lagoa do Sino, Buri  
Orientador (a): Alice Miguel de Paula Peres  
Banca Examinadora: Fábio Grigoletto, Paulo  
Henrique Bertucci Ramos  
Bibliografia

1. Clima organizacional. 2. Neoliberalismo. 3.  
Sujeito empresarial. I. Massmann Estácio, Yone  
de Paula. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de  
Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Lissandra Pinhatelli de Britto - CRB/8 7539



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
Centro de Ciências da Natureza  
Campus Lagoa do Sino



**Bacharelado em Administração com linha de formação em  
Sistemas Agroindustriais**

**Folha de aprovação**

Assinatura dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou o Trabalho de Conclusão de Curso da candidata Yone de Paula Massmann Estácio, realizada em 04/04/2023:

Documento assinado digitalmente  
 ALICE MIGUEL DE PAULA PERES  
Data: 11/04/2023 16:31:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Orientador (a)

Documento assinado digitalmente  
 FABIO GRIGOLETTO  
Data: 08/04/2023 10:32:53-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Avaliador 1

Documento assinado digitalmente  
 PAULO HENRIQUE BERTUCCI RAMOS  
Data: 08/04/2023 12:33:46-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Avaliador 2

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
2. Revisão da literatura/ referencial e pressupostos teóricos .....	9
2.1 A pesquisa de clima organizacional.....	9
2.2 Os Modelos de pesquisa de clima organizacional .....	13
2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968) .....	14
2.2.2 Modelo de Kolb et al (1986).....	15
2.2.3 Modelo de Coda et al (2016) .....	16
2.3 O neoliberalismo, o ser social e nova razão do mundo.....	17
4. Resultados e discussões .....	20
5. Considerações Finais .....	22
Referências Bibliográficas.....	22

## **Resumo**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta (uma técnica) com o propósito de diagnosticar os possíveis desafios de uma organização empresarial promovendo melhorias de qualidade, produtividade e políticas internas. Trata-se de uma ferramenta utilizada no campo da gestão pelas empresas. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática de literatura. Nesse artigo, o objetivo foi posicionar esse instrumental técnico de pesquisa de clima organizacional no campo da pesquisa crítica. Partindo do pressuposto de que estamos vivendo o momento neoliberal do capitalismo, buscamos analisar se há uma relação entre a criação e prática da ferramenta de clima organizacional com o neoliberalismo.

**Palavras chaves:** neoliberalismo; sujeito empresarial; clima organizacional.

## **Abstract**

The organizational climate survey is a tool (a technique) with the purpose of diagnosing the possible challenges of a business organization promoting improvements in quality, productivity and internal policies. It is a tool used in the field of management by companies. The work was developed through a systematic literature review. In this article, the objective was to position this technical instrument of organizational climate research in the field of critical research. Based on the assumption that we are living in the neoliberal moment of capitalism, we seek to analyze whether there is a relationship between the creation and practice of the organizational climate tool and neoliberalism.

**Keywords:** neoliberalism; business subject; organizational climate.

## 1. Introdução

A pesquisa de clima organizacional vem sendo utilizada por grandes empresas. Trata-se de pesquisas que levam em conta diferentes parâmetros e buscam, a partir da análise dos resultados, propor mudanças em diferentes frentes de trabalho dentro da empresa. A empresa ZetraSoft Internet Services pode ser citada como um caso que merece atenção. Essa empresa, criada em 1992, atua no ramo financeiro e sua especialidade se dá no gerenciamento de crédito consignado, com amortização de empréstimos a partir da folha de pagamento ou do benefício previdenciário do consumidor. Com o crescimento deste segmento foi desenvolvido um aplicativo para bancos e consignatários para o gerenciamento do crédito consignado. O aplicativo recebeu o nome de eConsig, sistema digital de consignações. No ano de 2007, a ZetraSoft, entretanto, contratou uma empresa de consultoria de gestão para desenvolver um planejamento estratégico. Esse plano estratégico seria criado após a pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional foi realizada. A empresa de consultoria analisou 7 dimensões desenvolvidas por Coda (1993): filosofia de gestão; comunicação; estilo de liderança; políticas de recursos humanos; natureza do trabalho; relacionamento entre áreas e identificação com a organização. Com uma meta de 70% para cada dimensão analisada, em média o clima organizacional ficou abaixo da média, com um valor de 67,7%<sup>1</sup>

Conforme os resultados apresentados, a ZetraSoft estabeleceu um plano de ação para corrigir as dificuldades encontradas na pesquisa e, em 2009 uma nova pesquisa de clima organizacional foi realizada. O resultado foi surpreendente. A média do clima organizacional havia caído para 63,8%.<sup>2</sup>

O caso relatado é o exemplo do uso e dos limites da ferramenta de clima organizacional.<sup>3</sup> Essa ferramenta vem sendo muito estudada e utilizada pelas grandes empresas. Ferramenta que

---

<sup>1</sup> Os resultados foram: Filosofia de gestão 61,0%; comunicação 60,1%, estilo de liderança 71,6%; políticas de recursos humanos 62,1%; natureza do trabalho 74,8%; relacionamento entre áreas 62,9%; identificação com a organização 80,1%.

<sup>2</sup> E este plano foi classificado em 12 características como a definição de metas individuais, estruturação do processo de coaching, comunicação dos fluxos de processos chaves da organização, revisão e comunicação do organograma, formalização dos planos de cargos e salários, dia sagrado “reuniões mensais de alinhamento”, aplicativo Jira, agenda google, programa de integração de materiais para novos colaboradores, ouvidoria interna, adequação dos escritórios e diretrizes de avaliação de desempenho.

Das 12 características delineadas pelo plano de ação, apenas 4 foram executadas sem ressalva em 2008. Já as ações implementadas parcialmente foram 5: Por fim, 3 características não foram implementadas:

também está presente nos conteúdos dos manuais de administração. Vale ressaltar que os manuais de administração dão ênfase na *evolução das organizações*, nas capacidades e habilidades competitivas das empresas, trazendo as pesquisas de clima organizacionais como uma ferramenta importante para alavancar a produtividade das empresas. Para contrapor a essa ideia, é interessante destacar a contribuição de Dowbor (2012), que mostrou como as grandes corporações cresceram e alcançaram uma estrutura de poder que captura o poder político e impacta toda sociedade. Dowbor (2012) se referiu ao poder corporativo e o situou nessa nova fase do capitalismo, o capitalismo improdutivo, rentista na fase neoliberal.

A pesquisa que resultou na elaboração do artigo buscou então encontrar os pontos de convergência entre a metodologia de clima organizacional e o neoliberalismo. Posicionando o instrumental técnico de pesquisa de clima organizacional, no campo da pesquisa crítica. Nessa perspectiva, elaboramos a seguinte pergunta para conduzir o estudo: há uma relação entre a metodologia de clima organizacional com o neoliberalismo? Deste modo, o objetivo do trabalho foi correlacionar os pontos de convergência entre a metodologia de clima organizacional e o neoliberalismo.

Para responder a essa questão, separamos o artigo em 3 seções. Na primeira apresentamos uma revisão bibliográfica sobre o clima organizacional com os autores Chiavenato (2011), de Paula (2002), Puente-Palacios e Freitas, (2006), Menezes e Gomes (2010), Spink (1996) apresentando o início dos estudos sobre o clima organizacional na administração e Souza (1977) Rizzatti (1995) e Saldanha (1974) sobre a origem do clima organizacional no Brasil, também evidenciamos alguns modelos de pesquisa de clima organizacional e suas dimensões por meio de três autores Litwin e Stringer, (1968) Kolb et al (1986) e Coda et al (2016). Na segunda apresentamos alguns aspectos do neoliberalismo utilizando como referencial os textos: A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal e Neoliberalismo como gestão de sofrimento psíquico. Na terceira seção, buscamos colocar em evidência as relações entre a metodologia de clima organizacional e o neoliberalismo.

---

<sup>3</sup> Estudo de caso sobre uma empresa fictícia retirado site do instituto Insper a fim de complementar o estudo sobre a pesquisa de clima organizacional, apresentando como isso é retratado nas organizações. KALLÁS, D; BUORO, G. ZetraSoft: Como melhorar o clima organizacional? In: **Insper Instituto de Ensino e Pesquisa**. Disponível em: < <https://www.insper.edu.br/casos/download-estudos-de-casos/> > Acesso em: 14 mar. 2023.

## **2. Revisão da literatura/ referencial e pressupostos teóricos**

### **2.1 A pesquisa de clima organizacional**

Como se sabe, o campo da administração emerge com as contribuições de Taylor. Para Taylor o importante era maximizar o trabalho e só haveria uma “única maneira correta para executar uma tarefa”. Tempos, movimentos e quotas de produção seriam dimensões determinantes. Quanto mais se trabalha mais se remunera. Para Tragtenberg apud De Paula (2002), naquele momento, as organizações tinham interesse somente na produção em larga escala, um ambiente estável era associado à produção em larga escala, rotinas rígidas e planejamentos de longo prazo. Para Taylor as pessoas deveriam fazer o que lhes era dito e, não poderiam discutir ordens e orientações propostas. Taylor aprimorou então os 4 princípios da administração científica, que são: Planejamento, preparação dos trabalhadores, controle e execução. Nesses princípios, os colaboradores são designados às suas tarefas a partir do seu grau de conhecimento. Conforme a execução de suas tarefas são “controlados” para que desenvolvam da melhor maneira de acordo com os métodos estipulados (CHIAVENATO, 2011).

Elton Mayo, um cientista social, evidenciou a atuação das relações sociais no comportamento dos indivíduos (PUENTE-PALACIOS E FREITAS, 2006). Mayo desenvolveu a “experiência de Hawthorne”. Em 1927 ele notou que o ambiente de trabalho e seus elementos físicos e sociais provocam mudanças no comportamento dos trabalhadores. Fadiga, turnover (rotatividade de pessoal), acidentes de trabalho até mudanças emocionais e comportamentais, reduzindo a produtividade e o desempenho do trabalhador (MENEZES e GOMES, 2010). Mayo cita que os colaboradores possuem necessidades de conviver bem, principalmente nas relações humanas entre os empregados e chefes (SPINK, 1996). Essa experiência favoreceu a humanização das relações do trabalho ao contestar a administração científica de Taylor.

Segundo de Paula (2002) a escola de relações humanas de Mayo e a administração científica de Taylor são contribuições dadas a partir da relação capital e trabalho e estão assentadas em três bases: A primeira é a organização do trabalho, que insere os métodos das escolas clássicas e de relações humanas; a segunda é sobre o regime de capital (pleno emprego), onde a taxa de lucro é proveniente da produção, emprego e da produtividade. E o terceiro refere-se à regulação das relações sociais, onde o Estado se compromete a organizar o capital e o trabalho, os bens e serviços e também os direitos sociais das pessoas que não podem participar

do mercado como consumidores. De Paula (2008) menciona que, para Tragtenberg, há uma tensão natural entre os colaboradores e seus chefes, que favorece a produtividade e não a liberdade do colaborador. A autora ainda complementa sobre a autogestão e descreve que a autogestão deve permitir que os colaboradores tenham liberdade em relação às estruturas organizacionais e, isso irá refletir na empresa e também na sociedade.

Paula (2002) explica o pensamento de Tragtenberg sobre burocracia flexível. Essa burocracia regula os interesses dos trabalhadores e da organização, ou seja, as normas da empresa que estabelecem o comportamento dos funcionários e a participação das partes interessadas da organização. A burocracia flexível deve proporcionar a produtividade de maneira que não haja angústia relacionada ao capital e trabalho e, para proporcionar isso, é necessário aprimorar os instrumentos de controle. Isso é realizado com base nas teorias administrativas. As organizações recorrem às teorias e práticas administrativas. O modelo Taylorista e o modelo mais humanista de Mayo, formaram, assim, uma base para os recursos psicológicos nas organizações, chamado de engenharia motivacional. Pode-se dizer que, com a criação de uma gestão com influência entre a administração e a psicologia formou-se uma relação de trabalho “psicologizadas”, onde o foco é o capital humano e a inteligência emocional. Uma gestão que não é acompanhada de consulta terapêutica, mas sim pelos recursos humanos nas empresas (SAFATLE et al., 2021).

Souza (1977) explica que a partir dos anos de 1960 uma concepção sistêmica das organizações *abriu portas para intervenções sociotécnicas do desenvolvimento organizacional*. E é dessa visão sistêmica que emergem as teorias de *contingências de gerência*. São teorias que abandonam a visão de um modelo gerencial ideal a ser seguido. Souza (1977: 141-42) explica: *As organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade, compreendem o clima para as pessoas*. Para Souza (1977) essa mudança exigiu uma formação em administração com outras habilidades: *A formação de administradores está hoje voltada para o desenvolvimento de habilidades e flexibilidade que permita diagnosticar a conjuntura total, para sobre ela influir de maneira mais eficaz* (SOUZA, 1977:141). E é aqui que vamos dar destaque para as pesquisas de clima e cultura organizacional. São pesquisas utilizadas por consultores empresariais com o intuito de resolver problemas buscando melhorias de qualidade e produtividade da organização.

As pesquisas de clima e cultura organizacional são ferramentas que analisam os problemas de uma organização, a pesquisa realizada resulta em um diagnóstico com sugestões

que são importantes para promover os avanços relacionados aos programas de melhoria de qualidade, produtividade e políticas internas (BISPO, 2006). Nesse sentido Souza (1977:142) chama a atenção para o seguinte aspecto, qualquer mudança que seja necessária em uma empresa, *a introdução de nova maquinaria, a alteração da estrutura hierárquica ou departamental e as modificações na política da organização é impactada pela interpretação das pessoas envolvidas*. E a autora continua: *"Administradores e consultores não podem esquecer que a realidade objetiva é vista através de olhos subjetivos (...). O mapa cognitivo do indivíduo não é, portanto, uma representação fotográfica do mundo físico, é antes uma construção pessoal (...)* E continua: *é essa a "realidade" com que é preciso trabalhar: as percepções e sistemas cognitivos das pessoas que povoam uma organização (...)* pois com essa realidade cognitiva irá agir.

De acordo com Rizzatti (2002), os estudos sobre o clima organizacional surgiram nos Estados Unidos no início dos anos 1960, com os trabalhos dos autores Forehand e Gilmer sobre o comportamento organizacional, no qual fez parte de um movimento da administração chamado comportamentalismo ou Behaviorismo. O comportamentalismo é um movimento que apresentou formas de combinar a humanização do trabalho com melhorias relacionadas à produção a partir dos estudos sobre o comportamento individual realizados na psicologia, elaborando assim os conceitos iniciais sobre o clima organizacional.

Litwin e Stringer (1968), utilizaram esses estudos sobre comportamentalismo e desenvolveram pesquisas em três empresas americanas. Os resultados mostraram que cada uma das companhias demonstrou características distintas em relação ao desempenho e a satisfação no trabalho e através desses resultados foram iniciadas novas pesquisas sobre o movimento comportamentalista.

Segundo Robbins (2005) o movimento comportamentalista surgiu no final dos anos 40 e foi objeto de estudo em duas universidades: Ohio e Michigan. Na universidade estadual de Ohio, este estudo foi importante para dar início às pesquisas sobre comportamentos relacionados à liderança (líder) onde chegaram a duas principais categorias: A estrutura de iniciação que corresponde em o líder delegar as tarefas aos colaboradores cumprindo o prazo que lhes foi estipulado. Já a categoria de consideração consiste na confiança e respeito às ideias dos colaboradores, seu bem-estar e satisfação. Na universidade de Michigan os estudos apresentaram também duas categorias: a primeira voltada para a orientação dos funcionários e a segunda em orientação à produção. Vale mencionar que, segundo Tragtenberg apud Paula

(2002), entretanto, o behaviorismo estimula os colaboradores sobre sua importância dentro da organização e no processo de decisão, quando na verdade já decidiram por eles.

No Brasil, os estudos e a pesquisa de clima organizacional iniciaram-se por intermédio de Souza (1977) e outros dois estudiosos, Saldanha (1974) e Rizzatti (1995).

Souza (1977) aplicou diversos estudos em empresas públicas e privadas adaptando os estudos dos autores Litwin e Stringer (1968) e Kolb (1986) que tem como indicadores de seus conteúdos: Estrutura; Responsabilidade; Desafio; Recompensa; Relacionamento; Conflito; Identidade e Padrões e reitera que os estudos sobre o clima organizacionais são importantes pois apresentam um diagnóstico geral sobre a empresa e que não basta entender que o clima organizacional está mal, é preciso identificá-lo e buscar maneiras de melhorá-lo.

Souza (1977) aplicou a pesquisa em várias organizações, sendo elas privadas e públicas, analisando sete dimensões: conformidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza, apoio e liderança. Na organização privada foram analisados três perfis de diretoria sendo grupos de: diretores, assistentes e gerentes e o resultado é que cada grupo enxerga o setor em que trabalha de uma forma, um exemplo disso é que os gerentes apresentam o clima organizacional com uma média (6,0) a melhor média do que as dos outros setores, assistentes (4,4) e diretores (4,3).

A organização escolhida para ser realizada no setor público foi a secretaria de estado, que analisou três perfis: assessoria técnica, divisão de administração de serviços gerais e planejamento. O resultado nesta organização mostra que os assessores por estar em um grau hierárquico alto possuem mais recompensas do que os outros departamentos analisados.

Souza (1977) também analisou uma instituição de ensino superior e realizou uma pesquisa com três grupos: professores com funções administrativas, docentes que lecionam várias disciplinas e alunos do quarto semestre (curso não divulgado) com relação ao resultado a instituição de ensino superior possui índices mais altos do que as organizações públicas e privadas e a dimensão que obteve um maior destaque durante a análise dos resultados foi a dimensão de recompensa (relacionado a falta de objetivos organizacionais).

O tema tratado por Saldanha (1974) no início dos estudos sobre clima organizacional é “a atmosfera organizacional” onde enfatiza em seu artigo sobre o bem-estar psíquico dos colaboradores e a importância da psicologia organizacional neste processo. E Rizzatti (1995) em sua tese de mestrado analisou o clima organizacional de uma universidade em Santa Catarina e com os resultados encontrados possibilitou que os administradores buscassem programas de melhoria contínua voltados à qualidade na instituição, como por exemplo:

melhorias do clima entre funcionários e empresa e no estabelecimento de boas relações de trabalho. Em sua tese de doutorado em 2002 o autor também analisou o clima organizacional da mesma universidade como objetivo principal de analisar os componentes organizacionais e seus indicadores compondo categorias de estudos de clima organizacional em universidades.

Rizzatti (2002) também apresenta que as universidades brasileiras são padronizadas nacionalmente e que elas enfrentam crises e que muitas delas iniciam-se pela falta de estudos no clima organizacional e que a capacitação dos servidores devem ser o principal recurso de uma empresa para preservar um bom ambiente de trabalho Maximiano (2000) menciona que os sentimentos relacionados aos aspectos organizacionais como: relacionamento com supervisor, trabalho, salário e ambiente físico e afins são aspectos que formam produtos de sentimentos individuais ou em conjunto, e intitula-se clima organizacional. Para Teixeira et al. (2005), o clima organizacional representa os sentimentos e as opiniões dos colaboradores em relação à organização, que afetam positivamente ou negativamente a motivação e a satisfação para o trabalho.

Lacombe (2005) relata que o clima organizacional está ligado à motivação, colaboração e interesse dos colaboradores sobre o trabalho e a organização. Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) salientam também que a motivação é o motivo fundamental para a realização dos trabalhos. Já Robbins, Judge e Sobral (2011) definem o clima organizacional como as percepções que os colaboradores têm sobre uma determinada empresa e seu ambiente de trabalho. Casado (2002) diz que a motivação é uma saída para aperfeiçoar o desempenho profissional em relação a produtividade, saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

Para Luz (2001) o estudo do clima organizacional promove o levantamento de opiniões e percepções do comportamento dos colaboradores nas organizações e que a compreensão do clima expõe aos responsáveis da organização a disposição dos colaboradores relacionados à mudança. Luz ainda reitera que através da compreensão dos dirigentes e dos colaboradores poderão criar um ambiente regido pela produtividade e a qualidade.

Em síntese, Oliveira (1996) aponta que o clima organizacional apresentou novos cenários para a gestão de pessoas ao buscar justificativas para o desempenho humano no trabalho a partir dos seguintes aspectos: motivação, liderança, satisfação, e ética a fim de medir o relacionamento entre os funcionários e a empresa através da pesquisa de clima organizacional.

## **2.2 Os Modelos de pesquisa de clima organizacional**

Os modelos de clima organizacional dispõem de diferentes dimensões que possibilitam ao pesquisador identificar vários indicadores como estruturação organizacional, qualidade de liderança, cooperação em equipe e entre outras. Argumentando que pode ocorrer mudanças nas dimensões de clima de acordo com a pesquisa e do sistema atual na empresa que promoveu o levantamento (SCHNEIDER, 1990).

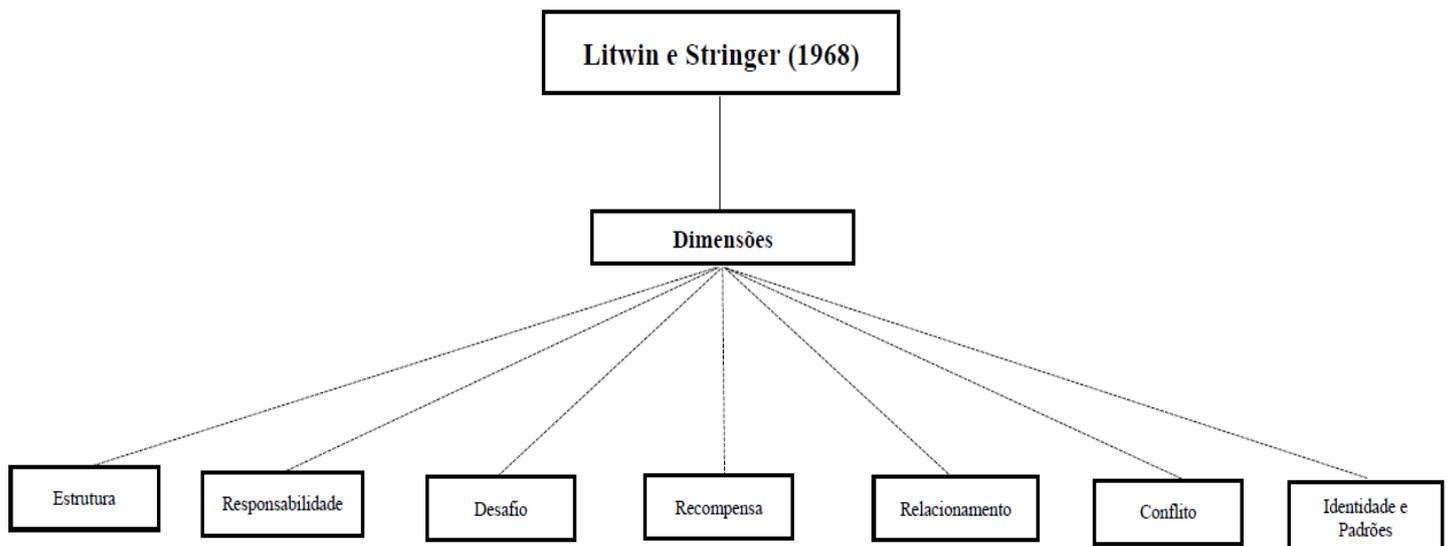
### **2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)**

Foi o primeiro modelo testado em empresas de grande porte que possibilitou contrastar aos resultados mostrados pelas empresas em que ocorreram as pesquisas, explanando diversos climas organizacionais em empresas que aplicavam seus Recursos Humanos de forma divergente, demonstrando como foi importante esse estudo reforçando algumas teses como a do movimento Comportamentalista.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores: 1) Estrutura - condiz ao que os trabalhadores sentem sobre os impedimentos em seu trabalho como: excesso de regras, dispositivos, condutas e outros meios que visam limitações que impedem os trabalhadores de realizarem melhor seus serviços; 2) Responsabilidade – coincide ao que os funcionários sentem quando realizam o trabalho com total liberdade para fazê-lo, demonstrando total autonomia; 3) Desafio – demonstra as difíceis decisões diárias que os trabalhadores tomam diariamente enfrentando os riscos e consequências; 4) Recompensa – exhibe as recompensas do trabalho realizado de forma bem feita, dando o sentimento positivo e sem punição, e incentivando a produtividade e a busca da promoção e aumento; 5) Relacionamento – mostra as boas comunicações e desenvolvimento na boa relação dos trabalhadores no local de trabalho, fazendo assim, um clima e ambiente saudável e descontraído; 6) Cooperação – Remete ao apoio de todos no ambiente de trabalho seja de qualquer hierarquia; 7) Conflito - Manifesta ao sentimento de que a administração sabe lidar com opiniões divergentes e que seja competente para mediar e resolver os problemas na gestão; 8) Identidade – Revela sobre o sentimento de pertencer à organização, como um indivíduo importante e valioso dentro do time de trabalhadores, dando assim satisfação de poder colaborar com os ideais da corporação; 9) Padrões – remete ao que a organização deixa claro suas normas e processos.

Os organogramas um, dois e três irão demonstrar graficamente as dimensões de clima organizacional descritas acima.

Organograma 1 – Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional desenvolvido por Litwin e Stringer (1968)



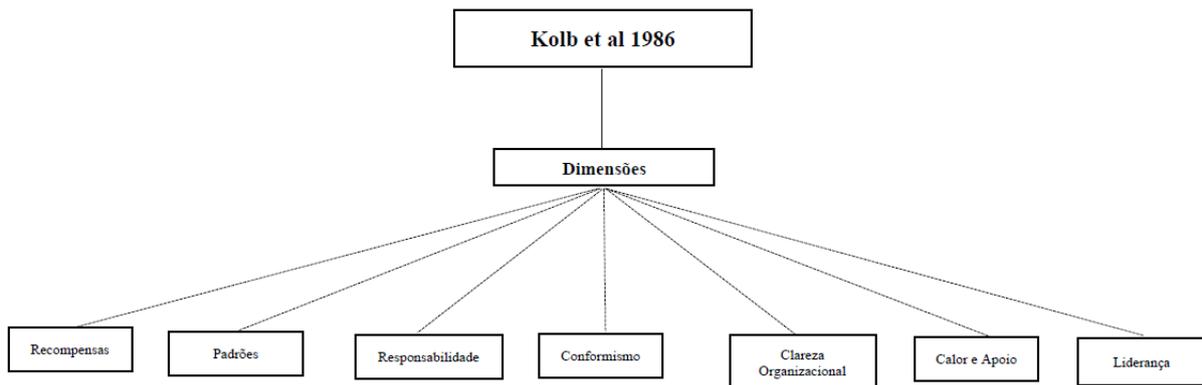
Fonte: A autoria Própria (2023).

### 2.2.2 Modelo de Kolb et al (1986)

O modelo de clima organizacional desenvolvido por Kolb surgiu após duas décadas do modelo de Litwin e Stringer (1968) nos Estados Unidos, utilizando métodos de psicologia a fim de melhorá-lo. E seu modelo de pesquisa é composto por sete indicadores, os 3 primeiros são: 1) Recompensas: Como os membros da organização reconhecem o quanto são recompensados pelo trabalho. 2) Padrões: O quanto a empresa preza pela sua qualidade e excelência em seus processos de trabalho. e 3) Responsabilidade: Sentimento de realização de tarefas ao fazer parte de uma empresa, a responsabilidade está ligada também a liberdade do colaborador com situações relacionadas ao trabalho sem precisar da supervisão dos superiores com frequência; demonstrados anteriormente no modelo de Litwin e Stringer (1968) e as demais dimensões são: 4) Conformismo: significa que há limitações impostas pela instituição como suas regras, políticas na qual os colaboradores devem seguir e se “moldar” a partir dessas limitações para realizar sua função 5) Clareza organizacional: Concepção de que a organização é bem

estruturada e que seus objetivos são precisos. 6) Calor e apoio: Valorização do relacionamento interpessoal e amigáveis na empresa, sobre o quanto o apoio dos colegas e uma boa relação ponderam no âmbito organizacional. 7) Liderança: Segurança e disposição do colaborador em assumir um cargo de responsabilidade onde irá dirigir os demais colegas.

Organograma 2 – Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional desenvolvido por



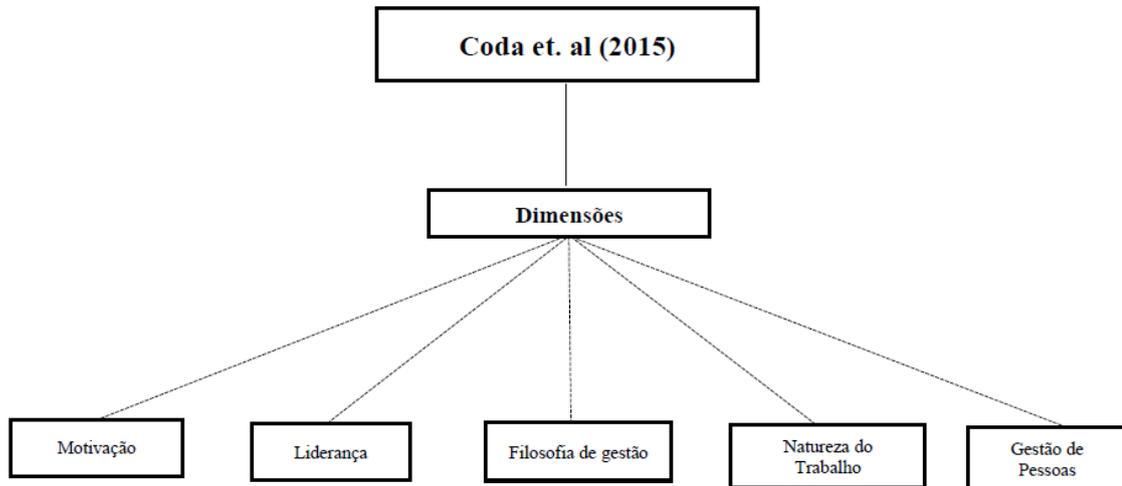
Kolb et al (1986)

Fonte: Autoria Própria (2023).

### 2.2.3 Modelo de Coda et al (2016)

Elaborou seu modelo realizando pesquisas sobre motivação e liderança organizacional, mirando no setor público e privado, seu modelo é composto por cinco dimensões e é chamado de Instrumento multidimensional de clima organizacional – IMCO, sendo: 1) Motivação: É composta por reconhecimento, comprometimento e desempenho profissional. 2) Liderança: Estilo gerencial, trabalho em equipe e competição no trabalho. 3) Filosofia de gestão: Clareza organizacional, comunicação, estruturas regras e conformidade. 4) Gestão de pessoas: Compensação, Imagem da área de recursos humanos, perspectiva de carreira e treinamento e desenvolvimento. 5) Natureza do trabalho: Conteúdo do trabalho e volume de trabalho.

Organograma 3 – Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional desenvolvido por Coda et al (2016)



Fonte: Autoria Própria (2023).

Diante desses autores listados, podemos observar que cada modelo possui diferenças em suas dimensões, mas ambos possuem o mesmo propósito de analisar o desempenho do clima organizacional e seus fatores internos e externos.

### **2.3 O neoliberalismo, o ser social e nova razão do mundo**

Em outro quadrante teórico, Dardot e Laval (2016) trilham caminhos distintos dos autores que pesquisaram as dimensões de clima organizacional. Estudando o estágio atual do capitalismo, os autores descortinam a visão de mundo e a visão de sujeito que a sociedade neoliberal produz. Mas, o que é o neoliberalismo? E qual é a visão de ser humano na visão neoliberal?

Para compreendermos o neoliberalismo, precisamos lembrar da sua base, o liberalismo. O liberalismo foi uma doutrina que se originou no século XVII com Locke. Locke parte de uma noção de indivíduo. Para Locke o indivíduo deve ser livre, desde que preservados os “direitos naturais” e os direitos de propriedade (STEWART JR,1988). Locke defende que o Estado e o indivíduo não devem ter relação de governantes e governados. Adam Smith parte desses princípios, direcionando sua reflexão para a defesa da liberdade econômica. Segundo Adam Smith a liberdade econômica garantiria espaços para os sujeitos investirem nas atividades produtivas. Ao buscar o benefício próprio por meio do lucro, o resultado seria a socialização dos ganhos para a sociedade. Isso ocorreria porque a concorrência garantiria a busca pela eficiência e a produtividade, e esse processo culminaria em produções com menores custos e preços (PAULANI, 1999).

O neoliberalismo surgiu no século XX após o término da segunda guerra mundial. Seu objetivo na forma como foi explicado, por seus precursores era promover o bem estar humano por meio da liberdade e da capacidade empreendedora individual (HARVEY, 2008). Segundo Almeida (2021), o termo neoliberalismo surgiu através de seus defensores, entre eles, Friedrich Hayek. O neoliberalismo engloba um conjunto de teorias sociais que fundamentam o livre mercado. Para os neoliberais o mercado não é uma construção cultural, jurídica e política. E, o papel do Estado é assegurar a qualidade do dinheiro, estabelecendo estruturas para a sua defesa e o melhor funcionamento dos mercados. Nesse sentido, o Estado deveria atuar nas funções militares, da polícia, leis e direitos de propriedades individuais. Para Hayek os mercados relacionados (saneamento básico, saúde e segurança) foram criados, mas não pela ação do Estado e este deve intervir minimamente (HARVEY, 2008).

Para Lippmann (2011 apud DARDOT; LAVAL, 2016), o neoliberalismo é conduzido pela adaptação dos homens e das organizações que buscam uma ordem econômica. Nessa adaptação a economia estará em constante movimento. Um movimento que está aberto para reformular como o homem vive. Para Von Mises (2010) a ação individual e o processo de mercado podem ser descritos em duas partes. A primeira é sobre o indivíduo ser uma máquina realista, e também uma máquina econômica, que entra em equilíbrio quando não é desestabilizada pelo moralismo ou intervenção política e social. Isso significa que essa máquina humana não deve ser freada pela ação “moral” do Estado, por políticas que cerceiem a sua liberdade. A segunda parte aborda o empreendedorismo. Há no sujeito uma dimensão que foi estimulada pelo mercado e pela concorrência. Essa dimensão é a vontade de prosperar, que forma o sujeito empresarial, o empreendedor. Para Von Mises (2010), somente o indivíduo sabe o que é melhor para ele, não o Estado. E todos devem ser livres para tomar suas próprias decisões.

Segundo Dardot e Laval (2016, p.140), na visão neoliberal, *o homem sabe se conduzir não por “natureza”, mas graças ao mercado*. Isso significa que o mercado é um local de formação e de aprimoramento. No mercado, cada pessoa é livre para fazer escolhas relacionadas à sua privacidade. Na visão neoliberal a relação sujeito e mercado abre possibilidade para o desenvolvimento de potencialidades e, a concorrência exige o aprimoramento das escolhas individuais. Na visão neoliberal a concorrência empurra o indivíduo para autogovernar-se, aguçando a sua criatividade e determinação. Dardot e Laval (2016) expõem como os autores austríacos Von Mises e Hayek vêem a concorrência. Eles descrevem que a concorrência é um

processo de disputa entre os indivíduos que procuram formas de obter lucros através de novas informações.

Von Mises (2010) enxerga a pessoa como um ser ativo, um indivíduo que busca uma condição para melhorar a sua situação. O autor ressalta que toda ação humana tem uma finalidade e, para chegar a essa finalidade, ele irá buscar formas de aprender e empreender, tendo como intenção se lançar para realizar os seus propósitos nas empresas. Sendo assim, para Von Mises (apud Kirzner 1992, p.30) *todo ator é sempre empreendedor*. Dardot e Laval (2016) dizem que o sujeito neoliberal era visto como o “homem da organização”, um indivíduo que prezava seus interesses de acordo com sua carreira, experiências e diplomas. Rougier, Lippmann e outros autores alemães, apresentam que o sujeito neoliberal é movido pelo desempenho e gozo, ou seja, que ele produz sempre mais e, que seu desempenho tem um valor econômico. Os autores também enfatizam que o sujeito deve se responsabilizar pelos seus sucessos e fracassos. Nesse caso, para eles, “os resultados obtidos na vida são fruto de uma série de decisões e esforços” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.346). Dessa forma, o sujeito neoliberal também é empresarial, pois ambos buscam a realização pessoal e o sucesso, almejando a motivação e minimizando a separação entre o colaborador e a corporação. Nesse caso, além de se tornar “a empresa de si mesmo” é importante mencionar que a valorização do trabalho, nessa visão, é um dever do próprio indivíduo. Sendo assim, cada indivíduo tem sua forma de definir sua vida econômica, ele é o “empreendedor” e cada empreendedor possui diferentes graus de conhecimento, mas somente uma coisa pode intervir sua busca pelo lucro, o Estado. Apesar disso, o sujeito também quer ser bem sucedido, guiado, formado para cumprir seus objetivos, assim como as organizações (DARDOT E LAVAL 2016).

Nessa perspectiva, é entendido que o mercado é concebido como um processo de autoformação do sujeito econômico, como um processo subjetivo auto educador e auto disciplinador pelo qual o indivíduo se forma e aprende a se conduzir (Dardot e Laval, 2016:140). Trata-se da *nova razão do mundo* como formas sofisticadas de controle e domínio do ser social na fase do capitalismo neoliberal.

Para Safatle et al. (2021) o conceito de neoliberalismo invoca uma menor intervenção do Estado. No entanto, o autor pergunta: até onde o estado efetivamente já interviu? O autor ainda reitera que a intervenção do Estado deveria ser caracterizada em dois níveis, sendo eles: nível social e nível psíquico. Para Safatle et al. (2021) o neoliberalismo não é apenas uma teoria econômica, é também uma intervenção estatal política e social que resulta em liberdade, mas liberdade como forma de sofrimento e de mal-estar.

Este sofrimento é caracterizado como um sofrimento psíquico gerado silenciosamente como resultado da ação econômica e circulação de riquezas. Em busca da realização, as pessoas desenvolveram várias doenças mentais como: depressão, esquizofrenia, borderline. Essas doenças deram sinais no ambiente de trabalho, e se potencializaram a partir do neoliberalismo. Jeremy Bentham, Stuart Mill apud Safatle et al. (2021) citam que o sofrimento do trabalhador atrapalhava a produção da organização e, também, a sua felicidade.

Nesse sentido, o sujeito neoliberal é definido com algumas características como um homem: impreciso; flexível; fluido, precário. Estas características foram descobertas como objetivos de estudos de inúmeros trabalhos relacionados à psicanálise e a sociologia, comprovando que o homem neoliberal é o homem competitivo. Deste modo, a psicanálise e a sociologia apresentam uma alteração na descrição sobre o homem a ciência e o capitalismo, e a partir do século XVII começaram a sustentar o seguinte argumento: O homem é e o que ele deve fazer, sendo um “animal” produtivo e consumidor (DARDOT e LAVAL, 2016).

#### **4. Resultados e discussões**

Qual é a relação entre pesquisa de clima organizacional e neoliberalismo? As organizações utilizam a ferramenta de clima organizacional para melhorar sua competitividade, alinhar suas estratégias integrando os colaboradores nessas expectativas. Expectativas que precisam resultar em retornos econômicos para a empresa. O problema, entretanto, é que essa metodologia criada para avaliar o clima organizacional parte de um pressuposto. Esse pressuposto é considerar que o “colaborador” vai responder aos estímulos lançados para a mudança. Se os estímulos forem corretos, a mudança é alcançada. Toda tentativa da pesquisa de clima organizacional é encontrar na própria empresa as respostas para os possíveis entraves à prosperidade, entraves circunscritos às relações sociais desse ambiente específico. A questão é que a matéria prima da pesquisa organizacional é o sujeito social, um sujeito vivo. Que viveu e se fez em um ambiente externo à empresa. Um sujeito social que foi resultado de uma construção histórica.

É interessante notar que quando entramos em contato com a teoria neoliberal de Hayek e Von Mises, o sujeito neoliberal é aquele que responde aos estímulos, é o sujeito competitivo, que aprende e empreende nas relações de mercado, que busca sua realização, que traz para a si

a responsabilidade do fracasso e do sucesso. Nesse sentido, há uma relação entre a concepção neoliberal de sujeito social e a ferramenta de clima organizacional.

Entretanto, quando entramos em contato com a crítica ao pensamento neoliberal, é possível afirmar que o neoliberalismo causou inúmeras doenças, principalmente as doenças psíquicas. Essas enfermidades se potencializaram e se generalizou no mercado de trabalho. Chegando ao ponto de muitas empresas buscarem auxílio dos psicólogos para auxiliar seus empresários.

Além disso, as doenças psíquicas também estão relacionadas a motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho. As corporações apresentam planejamentos para que seus funcionários prosperem, porém pouco se fala se este indivíduo que trabalha é realmente satisfeito em seu local de trabalho, além da satisfação do colaborador, muito se apresenta sobre a motivação sendo um indicador de vários autores sobre o estudo do clima organizacional. Mas será que os colaboradores de fato são motivados e realizados com o emprego? Dardot e Laval (2016) abordam que a realização pessoal está relacionada à motivação e que isso consiste nas práticas de gestão, pois o colaborador deve trabalhar, assim como trabalha para si mesmo. Para Robbins (2005) a motivação é algo que deve ser maximizada, e que os colaboradores precisam entender que conforme obterem um bom desempenho irão ter recompensas, sua remuneração. Mas há fatores que podem comprometer a motivação do colaborador, assim como Jeremy Bentham, Stuart Mill apud Safatle et al. (2021) citam que o sofrimento do trabalhador atrapalhava a produção da organização e, também, a sua felicidade. É importante enfatizar que as pessoas não sofrem somente pelos problemas do seu local de trabalho, mas sim por outros fatores como, família, saúde, ausência de capacitação. A doenças relatadas pelos autores é só a ponta do iceberg de cada indivíduo, que apesar das adversidades busca se manter no trabalho.

Conforme os modelos de clima organizacional apresentados, podemos observar que cada autor retrata suas dimensões voltadas sempre para as empresas, raras as dimensões que realmente estão direcionadas ao indivíduo que não é somente um colaborador que necessita saber das regras da organização, volume de trabalho e suas responsabilidades, mas também do ser humano, que se dedica para realizar seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

## 5. Considerações Finais

Ao longo deste trabalho apresentamos o desenvolvimento histórico do clima organizacional e do neoliberalismo, que demonstram relações diferentes, mas ao analisarmos o indivíduo na perspectiva desses temas, percebemos que as duas vertentes se assemelham.

Primeiramente é importante enfatizar que a pesquisa de clima organizacional é uma técnica de estudo que não tem um modo correto de implantá-la nas organizações, até porque cada empresa tem objetivos únicos e que este estudo é implantado de maneira precisa para cada corporação.

Desde os primórdios da administração Taylor estabelecia a produtividade, quanto mais as organizações produzem maior será seu lucro, esquecendo do indivíduo que exerce sua função priorizando a organização. À medida que o interesse pelos estudos voltados para a área de recursos humanos avançou, compreendemos que o ser humano pode trabalhar e priorizar suas funções no serviço, mas que ele também deve ser prioridade. O neoliberalismo mostra a importância do indivíduo em ser o seu próprio empreendedor, que é livre e determinado para fazer suas escolhas.

As organizações devem empenhar-se em buscar recursos para analisar seu clima organizacional, mas esquecem que as porcentagens apresentadas ao final de cada diagnóstico de dimensão são estabelecidas por pessoas, que não conseguem ser estudadas por uma técnica que privilegia somente formas de melhoria do seu local de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Silvio. O que é o neoliberalismo? Youtube, 27 out.2021. Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=sjG5JgpnzaA>>. Acesso em: 04. abr. 2022.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. 1993.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. Boitempo editorial, 2016.

DOWBOR, Ladislau. A rede do poder corporativo mundial. **São Paulo**, 2012.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

HARVEY, David. **O neoliberalismo e implicações**. Loyola, 2008.

KIRZNER, Israel M. **The meaning of the market process: Essays in the development of modern Austrian economics**. Routledge, 1992.

KOLB, David; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. I. Aprendizagem Organizacional: uma abordagem vivencial. **São Paulo: Atlas**, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. **São Paulo: Saraiva**, 2005.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise do clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do estado de Santa Catarina. 2001. 198 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior**. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PAULA, Ana Paula Paes de. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 949-968, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127 a 144-127 a 144, 2002.

PAULANI, Leda María. Neoliberalismo e individualismo. **Economia e Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 115-127, 1999.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 45-57, 2006.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade.** Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. 307 f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SAFATLE, Vladimir; DA SILVA JUNIOR, Nelson; DUNKER, Christian. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico.** Autêntica Editora, 2021.

SALDANHA, A. de M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. **Caderno de psicologia aplicada**, v. 2, n. 20, p. 85-88, 1974.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture.** San Francisco: The Jossey-Bass, 1990.

SOUZA, E. L. P. de. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141 a 158, nov. 1977. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6127/4748>>. Acesso em: Out. 2019..

SPINK, Peter K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 174-192, 1996.

STEWART JR, Donald. **O que é o liberalismo.** Instituto Liberal, 1988.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos. Pinheiro dos Santos; OLIVEIRA, Gereína. Alves de. **Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.**

VON MISES, Ludwig. **A ação humana: Um tratado de economia.** 3<sup>a</sup>.1 edição. São Paulo: Lvm, 2010.